

# りそなグループのガバナンス

## りそなホールディングス取締役一覧

### 社外取締役 (6名)

社外取締役の専門性 ■ 企業経営 ■ 金融 ■ 法律 ■ マーケティング



社外取締役  
報酬委員会委員長 監査委員会委員

浦野 光人 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 3,000

1971年、ニチレイに入社。2001年に同社代表取締役社長に就任。2013年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役  
指名委員会委員長 報酬委員会委員

松井 忠三 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 26,400

1973年、西友ストアに入社。1993年に良品計画取締役に就任し、2001年に同社代表取締役社長に就任。2010年に松井オフィス代表取締役社長に就任（現任）。2014年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役  
指名委員会委員 監査委員会委員

佐藤 英彦 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 8,900

1968年、警察庁に入庁。2002年に警察庁長官に就任。2011年に弁護士登録し、現在はひびき法律事務所に所属（現任）。2015年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役  
監査委員会委員長

馬場 千晴 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 11,400

1973年、日本興業銀行に入行。2005年にみずほ信託銀行代表取締役副社長に就任。2017年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役  
指名委員会委員 報酬委員会委員

岩田 喜美枝 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 2,600

1971年、労働省に入省。2008年に資生堂代表取締役執行役員副社長に就任。2019年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役  
指名委員会委員 報酬委員会委員

江上 節子 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 0

1983年、リクルートとらば一ゆ編集長。2009年に武蔵大学社会学部教授に就任（現任）。2020年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

### 社内取締役 (4名)



取締役会長

東 和浩 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 113,800

2003年、当社執行役員財務部長に就任。2009年に当社取締役兼執行役員副社長、2013年に当社取締役兼代表執行役員社長、2020年に当社取締役会長に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役会長）



取締役兼代表執行役員社長

南 昌宏 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 10,000

2017年、当社執行役員オムニチャンネル戦略部担当兼グループ戦略部長に就任。2019年に当社取締役兼執行役員、2020年に当社取締役兼代表執行役員社長に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役）



取締役兼執行役員

野口 幹夫 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 6,000

2017年、当社執行役員IT企画部担当に就任。2020年に当社取締役兼執行役員IT企画部担当兼オムニチャンネル戦略部担当兼グループ戦略部（システム改革）担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行常務執行役員）



取締役  
監査委員会委員

川島 高博 ■ 所有する当社の株式数  
普通株式 23,010

2012年、りそな銀行執行役員首都圏地域担当（東ブロック担当）に就任。2018年にりそな銀行常勤監査役、2019年にりそな銀行取締役監査等委員、2020年に当社取締役に就任し、現在に至る。



ガラス張りの役員室

社外取締役が取締役の過半を占める邦銀グループ初の指名委員会等設置会社として、経営の透明性と公正性を確保する高度なガバナンス体制を構築しています。

## 社外取締役メッセージ



指名委員会委員長  
松井 忠三氏

### 社長交代を決めるまでのプロセス

今回の社長交代については、東会長が社長として5年目を迎えた約2年前の2018年より議論を始め、指名委員会として2020年に社長を交代するという結論に達しました。そして2019年6月より、次期社長をどうするかという具体的な議論を開始し、様々な可能性を出し合い、検討を進めてきました。

サクセッション・プランにおける選抜プログラムの結果や指名委員との面談などを通じて候補者の絞り込みを行い、最終的に候補者を南さん、岩永さん（りそな銀行社長）、福岡さ

ん（埼玉りそな銀行社長）の3名に絞り込みました。その後、りそな銀行、埼玉りそな銀行を含めて誰がどの役割を担うかについて議論を重ね、南さんをホールディングスの社長にするという結論に至りました。

指名委員会等設置会社の制度・仕組みは非常に優れていると思いますが、この仕組みを活かすも殺すも、運営する人間次第です。今回の社長交代に関しても、りそなの制度・仕組みには血が通っていて、上手く機能している代表的な企業だと思っています。

### 新社長選定のポイントについて

これまで東会長が7年にわたって社長を務めてきましたが、今回は平成年次から社長を選定するという若返りを図ったことが一つ目のポイントとして挙げられます。

二つ目のポイントとして、今期からスタートする新しい中期経営計画（以下、新中計）は新たな経営体制で進めていくというものです。当社およびグループ銀行の社長に就任した3名は、新中計の策定に深く関与しています。これは、次期社長が具体的に作り込んだ新中計を、自らスタートさせ、計画の達成に向けて取り組んでいくことを意図したのもでもあります。

今後の金融業界は、従来のビジネスモデルだけでは生き残っていけない状況にあるといえます。今回の新中計の内容でも、どのように構造改革を進めていくかが中心になっており、経営改革を断行していかなければなりません。従来の金融分野に精通していることは原点にしながらも、社外の状況などに柔軟に対応できる人間でなければ、これからの経営トップを務めるのは難しいと考えており、経営改革ができる人を選んだということも一つのポイントであったといえます。

### 新社長に期待すること

今後は、将来の変化を見込んだうえで、現実には組織を動かしていかなければ改革を成し遂げることはできません。つまり、組織を動かすためには社員の意識を一つにしなくてはならず、積極性のある方針を出していかなければいけないと思います。

南社長には、最後までやり抜く決意と行動力やビジョンを描く力、そして従業員の声に真摯に耳を傾ける資質があります。

構造改革を成し遂げるために、社長は社内や社員の価値観を変えろといった難易度の高い仕事をしなければなりませんので、強烈に推進していただきたいと思います。

### 育成と、次期トップをどう選んでいくかがリンク

りそなには、「社長」から「新任役員候補者」までを対象としたサクセッション・プランがあり、階層に応じて様々な選抜・育成プログラムを用意しています。

育成については、異動配置を通じて様々な部署での経験を積ませていくだけでなく、自社のなかでは経験できない部分については外部セミナーなどへ派遣することで経営者としての資質を磨いており、各プログラムに誰を派遣するかに

ついては毎年指名委員会のなかで議論を行っています。

また、指名委員は、個別の対象者と様々な想定のもとにおける面談を行い、一定程度の基準に基づいて次期トップ候補者を選別しており、こうした育成と選抜の両方の仕組みを繰り返し実施することで、次期経営トップの育成に努めています。

### 自らの経験や知見をどのように活かしてきたか

企業の大小はありますが、これまでの経験を通じて、社内で起きている問題の8割近くは全社に共通の問題だと思っています。残りの2割は金融、自動車、アパレルといった業界による違いだけです。この残りの2割に関して、例えば金融の知識や経験はどんなに頑張っても社内の方には追いつきま

せん。私が貢献できるとすれば、りそなに限らず誰もが直面する問題点をどのように変えていくのかにあると思います。社外取締役は多様な経験や知識、発想を有していますが、新中計に基づいて今後の経営改革を進めていくうえでは実業界での自らの経験が役に立つのではないかと考えています。

### 取締役会における中期経営計画の議論

今回の新中計は、ある程度具体化した案を取締役会において議論を行うといった策定の仕方ではなく、フリーディスカッションという枠組みを活用して、まだ粗い状態の計画の段階から議論を重ねてきました。金融の常識にとらわれた社内の人たちだけで中計の骨格を作るのではなく、多岐にわたる経験を積んだ社外の人たちと素案の段階から作り上げていくという今回のスタイルは、非常に有効に機能したと思います。

例えば、今回の新中計は「お客さまのこまりごと」を一つの柱に据えています。もちろん、りそなの方たちはお客さまが「こまったこと」は理解していますが、一方で、結果として「こまった仕事」を起点に考えてしまう可能性があります。本当の意味で「お客さまがこまっていることは、金融の非常識」で

あるかもしれません。このような視点から入っていかないと、新中計の柱が専門的になり過ぎ、広がりなくなってしまうと思います。新中計の策定に時間はかかりましたが、貴重な機会であったと思います。

また、取締役会における中計の議論では、金融以外の常識の観点から意見を申し上げるようにしています。どうやって次の改革の芽を育てていけるか。デスクの上でアイデアがひらめくわけではありません。現実の仕事のなかからビジネスのシーズ、あるいは自分たちの特徴を見出し、お客さまのニーズと合わせていき、どこかで融合する点があってようやくできる、そういう状況にいるのだと思います。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

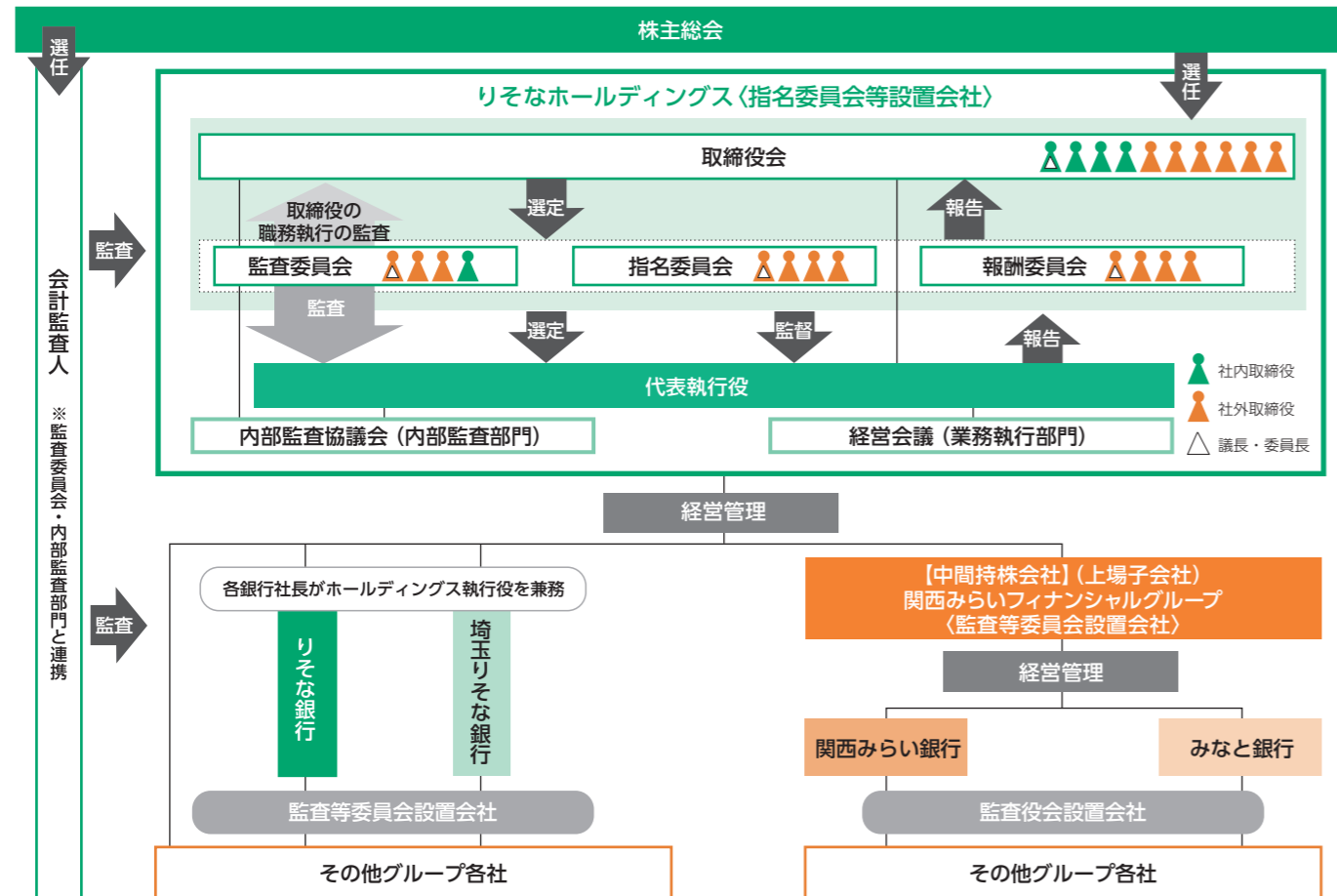
りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 当社は、りそな銀行および埼玉りそな銀行ならびに関西みらいフィナンシャルグループをはじめとした金融サービスグループの持株会社として、当グループの企業価値の最大化を図ります。
- 当社は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの立場を尊重し、経済・社会などの環境変化に対応するための迅速・果敢な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。
- 当社は、当グループの経営における原則的理念である「りそなグループ経営理念」および、さらにそれを具体化した「りそなWAY (りそなグループ行動宣言)」を定め、当グループが一丸となって業務運営に取り組む態勢を整備します。

### 当社の企業統治システム

- 左記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方のもと、当社は、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、取締役会の監督機能と意思決定機能を強化した企業統治システムとして、「指名委員会等設置会社」が最良であると考え、当社の企業統治システムに「指名委員会等設置会社」を選択しています。
- さらに、独立性の高い社外取締役が過半数を占める取締役会ならびに指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに経営の意思決定の透明性および公正性を確保します。
- 当社は、当グループが地域社会とともに発展すること等を目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、左記のコーポレートガバナンスにかかる基本的な考え方に沿った経営が行われるよう子会社各社の経営管理を行います。

### グループのコーポレートガバナンス体制図



### 取締役会の運営

取締役会では、グループ経営の実効性向上の観点から、取締役のほかにりそな銀行、埼玉りそな銀行および関西みらいフィナンシャルグループの社長もオブザーバーとして出席し、活発な議論が行われています。運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保しており、2020年3月期は、開催回数20回、平均出席率98.6%、平均開催時間2時間21分/回、平均席上議題数9.1件/回となっています。

また、毎回の取締役会に際して、議題の概要やポイントを社外取締役へ事前に説明しており、質問事項や意見などは、

取締役会や所管部へ還元することで取締役会審議の活性化につなげています。

### 2020年3月期の取り組み

2020年3月期は、前期の取締役会評価における「中長期的な経営課題を踏まえた論点の明確化」や「グループ全体戦略に対する議論の高度化」といった課題に対して、フリーディスカッションを活用し、新中期経営計画策定に向けた議論を主なテーマとして議論の活性化に向けて取り組んできました。2020年3月期の主な取り組みは以下の通りです。

### フリーディスカッション

テーマ	2019/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2020/1月	2月	3月
新中期経営計画の方向性				計画の位置づけ、環境認識について			計画のコンセプト	計画の骨子①	計画の骨子②			「新たな中期経営計画の策定」について
前中期経営計画の振り返りと課題整理				AUM(資産形成)ビジネスについて		市場企画部門	承継ビジネスについて	IT企画部門	中小企業向け・国際ビジネス、ローンビジネスについて			
その他		取締役会の年間議題について		競争力強化に向けた人事戦略		今後の人事運営のあり方	オムニ・チャンネル戦略	デジタル化推進部門	決済ビジネス		グループ会社の経営管理について	

### 上記以外(随時開催)

<b>社外取締役ミーティング</b> ・取締役会のさらなる実効性向上に向けて、社外取締役のみで「取締役会評価の結果」や「今後の取締役会議長のあり方」に関する議論を実施	<b>勉強会</b> ・取締役会における議論の充実に向けて、必要な知識の習得や適切な知識の更新に寄与するために実施 ・勉強会実績 ・デジタルトランスフォーメーションの進展とサイバー攻撃の脅威の高まり ・当社のサイバーセキュリティへの取り組み	<b>現場見学会</b> ・事業活動や業務内容の理解促進を図るために、営業店などの拠点訪問や従業員との意見交換を実施 ・見学実績 ・次期営業店システムラボ店舗 ・りそなグループアプリ開発拠点 ・ビジネスプラザとうきょう ・りそな銀行・関西みらい銀行難波支店
--	--	--

### 委員会の概要

委員会	活動内容	構成	2020年3月期の開催回数(平均出席率)	
			(○:委員長)	
指名委員会	指名委員会にて定めた当グループ役員に求められる具体的な人材像や「取締役候補者選任基準」などに基づいた、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容や、当社、りそな銀行および埼玉りそな銀行の社長をはじめとする役員との役割と責任の継承を目的とした「サクセッション・プラン」の内容などを決定しています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役の中から選定	○松井 忠三 佐藤 英彦 岩田 喜美枝 江上 節子	11回 (93.9%)
監査委員会	取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、会計監査人の選解任議案の内容の決定などを行っています。	・3名以上で構成し、過半数は社外取締役 ・委員長は、原則として、社外取締役の中から選定	浦野 光人 佐藤 英彦 ○馬場 千晴 川島 高博(社内)	13回 (100%)
報酬委員会	取締役および執行役の個人別の報酬等にかかる決定に関する方針や、個人別の報酬等を決定しています。また、当グループの企業価値向上に資する役員報酬制度のあり方の検討等を行っています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役の中から選定	○浦野 光人 松井 忠三 岩田 喜美枝 江上 節子	8回 (95.8%)

### 取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題および機能などに対する評価、および各取締役からの意見をもとに、取締役会全体の実効性などについて分析・評価を行っています。取締役会は、その分析・評価結果などを取締役会のさらなる改善に活用し、取締役会の監督機能および意思決定機能の向上を図っています。

なお、2020年3月期は独立性を有した第三者評価機関を活用して、各取締役に対する質問票を全体的に見直したうえで評価を実施しました。評価が低い項目は限定的であり、取締役会の構成や議論の状況などを含めた多くの項目において高い評価がなされています。また、前期の評価で認識した

課題についても、2020年3月期の取り組みを通じて改善が進んでいることも確認しており、取締役会は引き続き高い実効性が確保されていると評価しています。

一方で、取締役会において審議するうえでの「資料の内容・質の改善」および「中長期的な経営資源の配分や中長期的なゴールに対する進捗・達成状況のモニタリングに関する議論」などについては、今後取り組むべき課題であることを認識しており、これら課題への取り組みを中心に、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しを通じて、取締役会における議論の充実を図っていきます。

### りそなのサクセッション・プラン

当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社、りそな銀行および埼玉りそな銀行の経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして2007年6月にサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

当社のサクセッション・プランは、当社、りそな銀行および埼玉りそな銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象とし、対象者を階層ごとに分類したうえで、選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容はすべて指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の

活動としては評価内容などの報告を受けることにとどまらず、個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、各役員と直接接点を持つことで、より多面的に人物の見極めを行っています。さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ、役員能力・資質の把握と全体の底上げが極めて高い透明性のもとで図られています。

なお、当社では、「役員に求められる人材像」として7つのコンピテンシーを定めています。指名委員会や役員が「求められる人材像」を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに、中立的な育成・選抜に努めています。

### 取締役および執行役の報酬の内容

#### 取締役および執行役に関する報酬方針の概要

当社の報酬方針は以下の通りです。

#### [ 基本的な考え方 ]

- 取締役および執行役の報酬等は、報酬委員会が客観性および透明性をもって適切に決定します。
- 取締役の報酬は、執行役に対する健全な監督を重視した報酬体系とします。
- 執行役の報酬は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動する比率を重視した体系とします。さらに、執行役が受ける報酬は、当グループの持続的な成長および中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高めることを狙いとして、業績連動型株式報酬を含む体系とします。

#### 1. 取締役の報酬体系

取締役の報酬は、役職位別報酬および職責加算報酬の現金報酬で構成します。

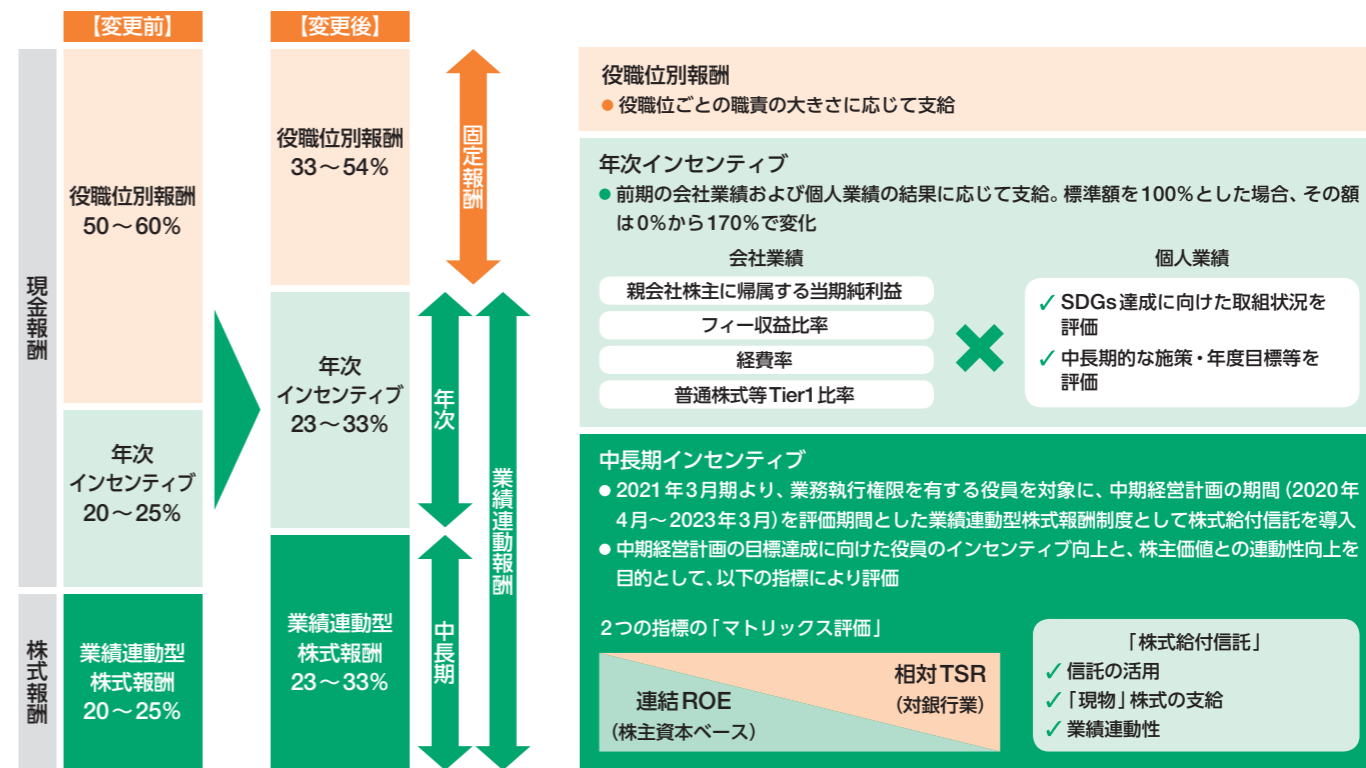
#### 2. 執行役の報酬体系

執行役の報酬は、役職位別報酬と業績連動報酬で構成します。さらに業績連動報酬は、単年度の業績などに応じた現金報酬と中長期の業績等に応じた業績連動型株式報酬にて構成します。各報酬の構成比は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動報酬を相応に重視した割合とし、原則として次頁の図の通りとします。また、上位の役職位は業績連動部分の構成比をより重視した割合とします。

なお、取締役を兼務する執行役については、執行役としての報酬のみを支給します。

### 執行役の報酬体系

社長を含めた執行役の支給イメージ



### 株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針

りそなグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針」を定め、株主・投資家等との建設的な対話を積極的に進めていきます。同方針の主な内容は以下の通りです。

#### [ 目的 ]

株主・投資家等(以下、株主等)との建設的な対話を促進するための基本方針は、以下を目的に、当社の体制・取り組みに関する方針を定めるものです。

1. 当グループの経営戦略や財務状況等に関して、株主等から的確に理解され、信頼と正当な評価を得ること
2. 株主等との建設的な対話を通じて、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ること

#### [ 株主等との対話者 ]

執行役社長および財務部担当執行役は、株主等との対話全般について統括し、建設的な対話の実現に努めていきます。株主等との実際の対話は、上記の者のほか、株主等の希望と面談の主な関心事項も踏まえたうえで、上記の者から指名された者が行います。

#### [ 対話を補助する社内体制 ]

株主等との建設的な対話に際しては、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえ、正確な情報を提供すべく、財務部がグループ各社の各部門と連携のうえ、対話者を補助します。

#### [ 対話の手段の充実に関する取り組み ]

株主等との建設的な対話は、株主総会および個別面談以外に、決算説明会、決算説明電話会議、ならびに株主向けセミナーなどを通じて実施します。また、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえて多様な視点で取り組み、その充実に努めていきます。

#### [ 社内へのフィードバック ]

財務部担当執行役は、株主等の意見・関心・懸念などを取締役会に定期的かつ適時・適切に報告します。また取締役会は、財務部担当執行役に対して、いつでも株主等との対話の詳細の説明を求めることができます。

#### [ インサイダー情報の管理 ]

株主等との対話に際しては、別途定める「情報開示規程」に従い、未公開の重要情報を特定の者に選別的に開示しません。

## リスクアペタイト・フレームワーク

### リテールNo.1の実現に向けた戦略策定・実行の枠組み

りそなグループでは、リスクアペタイト・フレームワークの目的を「経営資源の最適配分を通じたリスク・リターン、コスト・リターンの極大化」と定義し、「リテールNo.1」の実現に向けた戦略策定・実行のための重要なガバナンス・経営管理の枠組みと位置づけています。

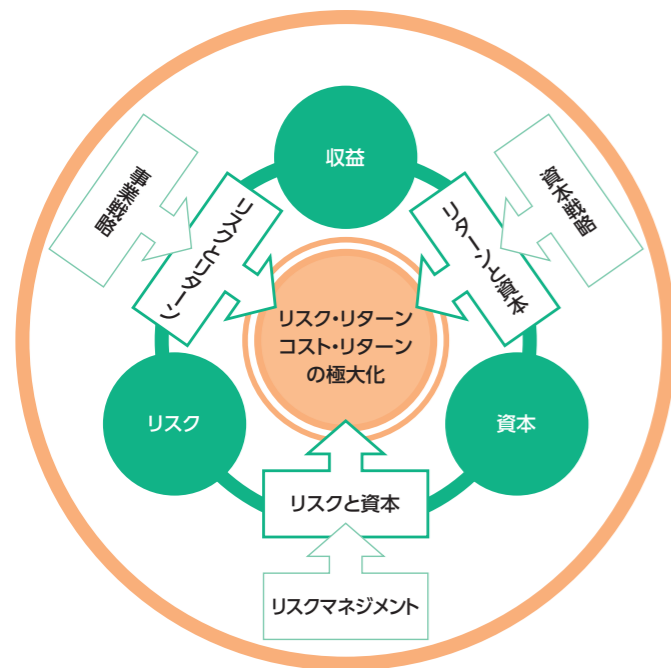
#### 経営戦略と計画の策定・決定

経営戦略を策定する際には、りそなグループが社会に対して果たしていくべき役割や内外の環境分析などを踏まえて、積極的にリスクテイクを行う事業領域を明確化しています。

戦略の決定は、社外取締役が過半数を占めるりそなホールディングス取締役会において、多角的かつ十分な議論を経て行われます。

その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。

#### リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス



計画決定の際は、リスクアペタイト指標を設定し、リスク・リターン、コスト・リターンの極大化に向けた最適な経営資源配分が図られていること、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。

#### 計画の実行と管理

計画の進捗状況は定期的に取り締役に報告され、戦略実現に向けた深度ある議論が活発に行われています。

議論の結果は、リスクアペタイトや期中運営などの機動的な見直しに反映され、戦略の実現可能性の確保を図っています。



## リスク管理

### リスク管理体制

#### リスク管理の基本的な考え方

りそなグループは、2003年5月に申請した公的資金による資本増強に伴い、国民の皆さま、お客さまならびにその他関係者の方々に対し、多大なご負担、ご迷惑をおかけしたことを踏まえ、リスク管理の3原則を定めて、管理体制・管理手法の高度化を図るとともにリスクコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるように、リスク管理に取り組んでいます。

《リスク管理の3原則》

- ① 経営体力を超えたリスクテイクを行わない
- ② 顕在化した損失もしくは顕在化が予見される損失は、先送りせずに早期処理を行う
- ③ 収益に見合ったリスクテイクを行う

#### リスク管理の方針とリスク管理体制の整備

当グループはビジネス戦略に伴うリスク、法令違反やシステム障害の発生、外部企業への業務委託に伴うリスク（外部企業における業務停止や情報漏洩等）など、様々なリスクに晒されています。

リスク管理の3原則を遵守し、これらのリスクに適切に対処するため、りそなホールディングスでは、「グループリスク

管理方針」を制定し、管理すべきリスクの種類・定義、リスク管理を行うための組織・体制、およびリスク管理の基本的な枠組みを明確化し、強固なリスク管理体制の構築に取り組んでいます。

具体的には、管理すべきリスクを主として下表の通りに分類し、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署（統合的リスク管理部署）が、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループおよび同社のグループ銀行（以下、各グループ銀行等）も、当社が定めた「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務・特性・リスクの状況などを踏まえてリスク管理の方針を制定し、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署（統合的リスク管理）を設け、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

その他のグループ主要会社においても、各々の業務・特性・リスクの状況などを踏まえ、リスク管理の方針を制定し、本来業務以外で極力リスクを取らないなどの方針を定め、リスクカテゴリーごとの管理部署ならびにリスクを統括管理する部署を設け、リスク管理を行っています。

#### 管理すべき主なリスク・定義と管理手法

管理すべき主なリスク (リスクカテゴリー)	定義	管理手法
		統合的リスク管理(リスク限度設定、リスクの評価、資本との比較、ストレステストなど)
信用リスク	与信先の財務状況の悪化などにより、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	リスク限度設定、信用格付制度、ポートフォリオ管理、与信審査管理など
市場リスク	金利、為替、株式等の様々な市場のリスクファクターの変動により、資産・負債(オフ・バランスを含む)の価値などが変動し損失を被るリスク	リスク限度設定、損失限度設定、ポジション限度設定など
流動性リスク	必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることなどにより損失を被るリスク	緊急時フェーズ認定、緊急時対応体制の整備、流動性リスク指標ガイドラインなど
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切あるいは機能しないこと、外部要因により生ずる損失に関するリスク	オペレーショナルリスク評価(CSA)、損失データ分析、リスク指標など
レピュテーションリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評などがきっかけとなり、損失を被るリスク	適時適切な情報発信、モニタリング、危機管理体制整備

### リそなホールディングスによるグループ管理

#### 定性的なリスク管理

当社は、リそなグループ内で共有すべき各種方針・基準・制度などを各グループ会社に指示ないしは提示します。

各社が、リスク管理に関する重要事項を決定する場合は、当社と事前協議や意見交換などを行うことにより、当社との事前協議の結果や意見交換の内容を踏まえたうえで、各社がリスク管理に関する重要事項を決定し、決定事項を必要に応じて当社に報告します。

こうした枠組みに基づき、当社は各社のリスク管理に関する方針・基準・制度などを通じ定性的なリスク管理を行っています。

#### 定量的なリスク管理

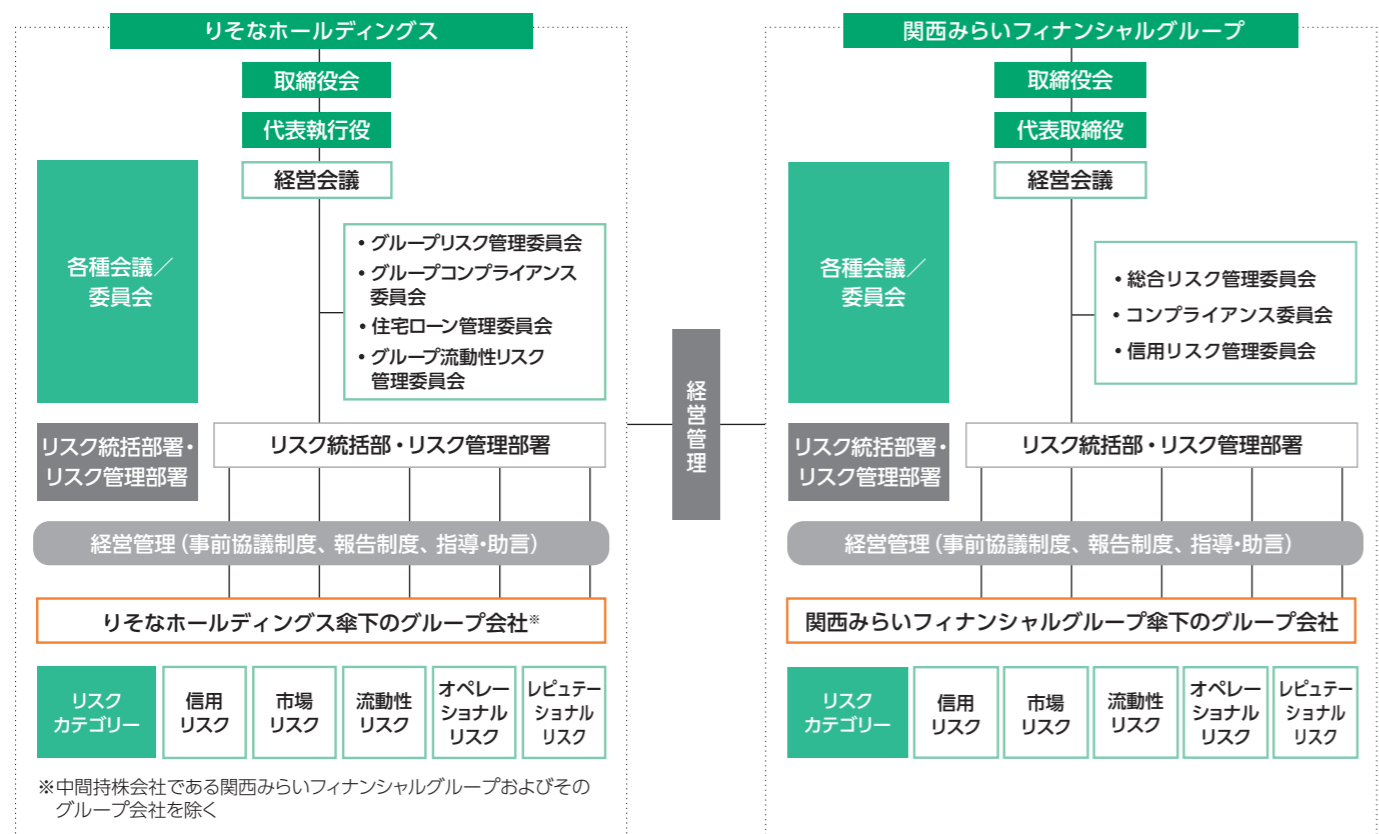
当社および各グループ銀行等では、後述する統合的リスク管理体制を整備し、リスクを定量的に把握し、許容できる範囲内に抑制しています。

また、当社は各社のリスクに関する各種限度・ガイドラインの事前協議や意見交換などを通じて各社の定量的なリスク管理を行っています。

その他、当社は各社からリスクの状況およびその管理状況に関する定期的報告や随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

なお、当社におけるリスク管理体制は、下図の通りであり、各リスク管理部署が担当するリスクカテゴリー別に当グループ全体のリスクを統括する体制としています。

グループのリスク管理体制図



### トップリスク

当社は、当グループに重大な影響を及ぼす可能性の高いリスクをトップリスクとして認識し、トップリスクをリスク管理の起点とした一貫性のあるリスク管理体制を整備しています。

トップリスクは、「当グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクのうち、今後1年程度の間には発生する蓋然性が高い、ないしは蓋然性が高まる虞があるリスク事象で、定量的に計

測可能なリスクのみならず、戦略や風評などを通じて影響を及ぼし得るリスクも含む」と定義し、経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決定されます。

トップリスク管理を通じて、当グループ内のリスク認識を共有化し、リスクガバナンスの強化、重要なリスクの発生防止、リスクが発生した場合の早期対応・影響拡大の抑制などに努めています。

### リそなグループのトップリスク

トップリスク	リスクシナリオ
競争環境(社会構造・産業構造)の変化	急速な技術革新等に伴う社会構造・産業構造の変容、競争の前提条件の変化による戦略投資効果剥落、戦略実現に必要な人材の不足
規制・法令・制度の制改定や政策の変更	各種法令・規則・会計制度の導入・変更や金融緩和政策の長期化による収益構造の変化、収益性の低下
与信費用の増加	クレジットサイクル転換等による大口与信先や与信集中業種、連関するサプライチェーン上の与信先の業況悪化
保有有価証券の評価損益悪化	経済の減速、金融市場の混乱や地政学リスクの発現(株価下落・金利上昇等)による有価証券評価損益悪化
外貨資金調達不安定化	金融市場の混乱や地政学リスクの発現、想定外の資金流出、市場流動性低下等による外貨資金調達コスト増加や資金繰り悪化
システム系の重大インシデント発生によるサービス停止等	サードパーティーを含めた、サイバー攻撃やシステム障害による決済機能等のサービス停止、お客さま情報流出
法令違反・コンプライアンス違反による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネー・ロンダリングやテロ資金供与対策の不備等によるコルレス契約解除、課徴金発生</li> <li>社会規範を逸脱した行為に伴う評判悪化</li> </ul>
自然災害の発生による業務停止等	大規模地震、風水害やパンデミックにより人命が危険に晒される、ないしは業務停止

### 統合的リスク管理と資本配賦

当社および各グループ銀行等では、統合的リスク管理部署を設置し、それぞれグループまたは各グループ銀行等の統合的リスク管理を行う体制としています。

各グループ銀行等では、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクをVaR\*によって定量的に把握し、それに対して限度設定(資本配賦)を行い、リスクを許容できる範囲内に抑制しています。

当社は、各グループ銀行等のリスク限度の設定の際に、各グループ銀行等の限度設定内容を検証するとともに、当グループ全体の健全性を確認しています。また、定期的に各

グループ銀行等から管理状況について報告を受け、当グループの統合的リスク管理状況を確認しています。

また、当グループではVaRなどによるリスク計測の高度化に努めていますが、統計的なリスク計測手法では必ずしも捉えられないリスクもあります。当グループでは、VaRによる管理の限界や弱点を調査・把握し、それらによる影響度を評価・認識しています。VaRで捕捉できていないリスクについては、各種ストレステストの実施、リスク評価マップによる定性評価などにより、統合的リスク管理の向上に努めています。

### ストレステスト

当グループは、ストレス状況下における経営体力の頑健性や自己資本の充実度の確認、経営計画の妥当性の検証、個々のリスクファクターの変化による影響度の評価などを目的とし、景気後退や金融市場混乱等を想定した様々なストレステストを実施しています。

経営計画の策定などに際し実施しているストレステストでは、発生の蓋然性の高いシナリオや、発生した場合に当

グループへの影響度の高いシナリオなど複数のストレステストシナリオのもと、当社が保有するリスク資産から生じる損失の拡大や収益の下振れによる当社収益の変動などを複数年にわたって計測し、当社の収益の安定性や自己資本比率への影響を評価するとともに、過度なリスクテイクの未然防止に努めています。

\* VaR(バリュー・アット・リスク)：一定の信頼区間(確率)および保有期間において被る可能性のある最大損失額

## コンプライアンス

### 基本的な取り組み

りそなグループでは、コンプライアンスを「法令、ルールはもとより社会規範を遵守すること」と定義し、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

コンプライアンスを浸透させるための基本的な取り組みとして、役員・従業員の判断の原点となる「りそなグループ

経営理念」、経営理念を当グループが関係する人々に対する基本姿勢の形で具現化した「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」、経営理念とりそなWAYを役員・従業員の具体的な行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD(りそなグループ行動指針)」を定めています。

### グループの運営体制

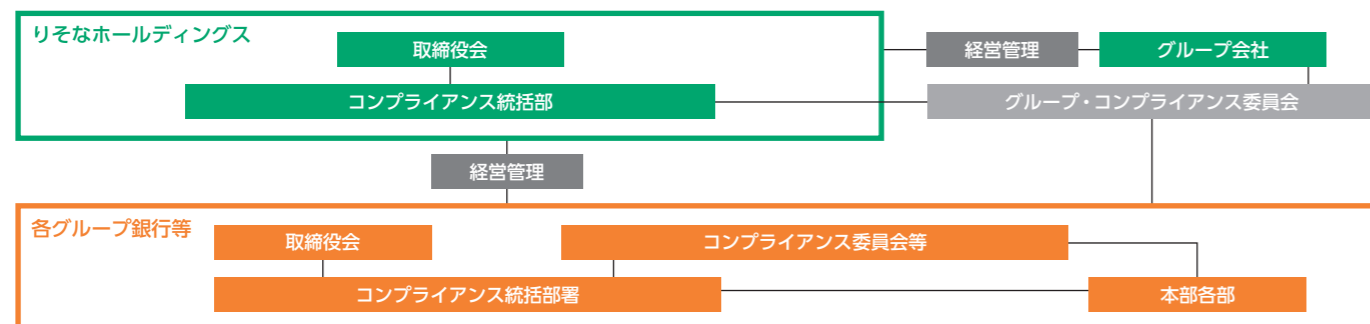
#### グループのコンプライアンス運営体制

りそなホールディングスに当グループのコンプライアンスを統括するコンプライアンス統括部を設け、同部が各グループ会社のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ一体でコンプライアンス体制の強化を図っています。また、「グループ・コンプライアンス委員会」を設置し、当グループのコンプライアンスに関する諸問題を検討・評価する体制としています。

#### グループの顧客保護等管理体制

当社および各グループ銀行等では、お客さまへのご説明、お客さまからのご相談や苦情などへの対応、お客さま情報の管理、お客さまとのお取引などにおいて発生する利益相反の管理など、お客さまへの適切な対応や利便性の向上に関する体制の整備に積極的に取り組んでいます。具体的には、「グループ・コンプライアンス委員会」などにおいて、管理責任部署や責任者などによる対応策の協議・検討を行っています。

#### グループのコンプライアンス運営体制



### お客さまの情報の管理

「お客さま情報の保護」は、お客さまが当グループを安心してご利用いただくための最も重要な事項の一つであると考えています。当グループでは、各社における「個人情報保護宣言」

の公表や情報漏洩・紛失を防止するための体制整備、徹底した従業員教育への継続的な取り組みなどにより、お客さま情報の適切な管理に努めています。

### マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

当グループでは、マネー・ローンダリングやテロ資金供与の防止を重要な課題の一つと認識し、取引時確認の徹底、テロリストらの資産凍結対象者との取引防止措置、システム

などによる疑わしい取引の検知・届け出など実効性ある管理態勢を構築しています。

### 反社会的勢力の排除

反社会的勢力との取引を遮断し根絶することは、金融機関の社会的責任と公共的使命という観点から極めて重要であり、各社が企業活動を通じて反社会的活動の支援を行うことのないよう、取引や取引への介入を排除することを当グループ

の基本的な考え方としています。当グループでは、社内規則を整備するとともに役員・従業員への研修・啓発に取り組むほか、警察等関係行政機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

## 内部監査

### グループ内部監査

りそなグループの経営理念に掲げた、「お客さまの信頼に応え」「透明な経営に努め」るために、内部監査の果たすべき役割は非常に重要であるとの認識に立ち、りそなホールディングスおよび各グループ会社に内部監査部署を設置しています。

当社および各社の内部監査部署は、各社が経営管理体制を

確立し、社会的信頼や業務の健全性・適切性を確保するために行う経営諸活動において、独立した立場でその遂行状況などを検証・評価し、必要に応じて改善を促進することにより、企業価値の向上を支援することを目的とする重要な機能を担っています。

### 組織体制

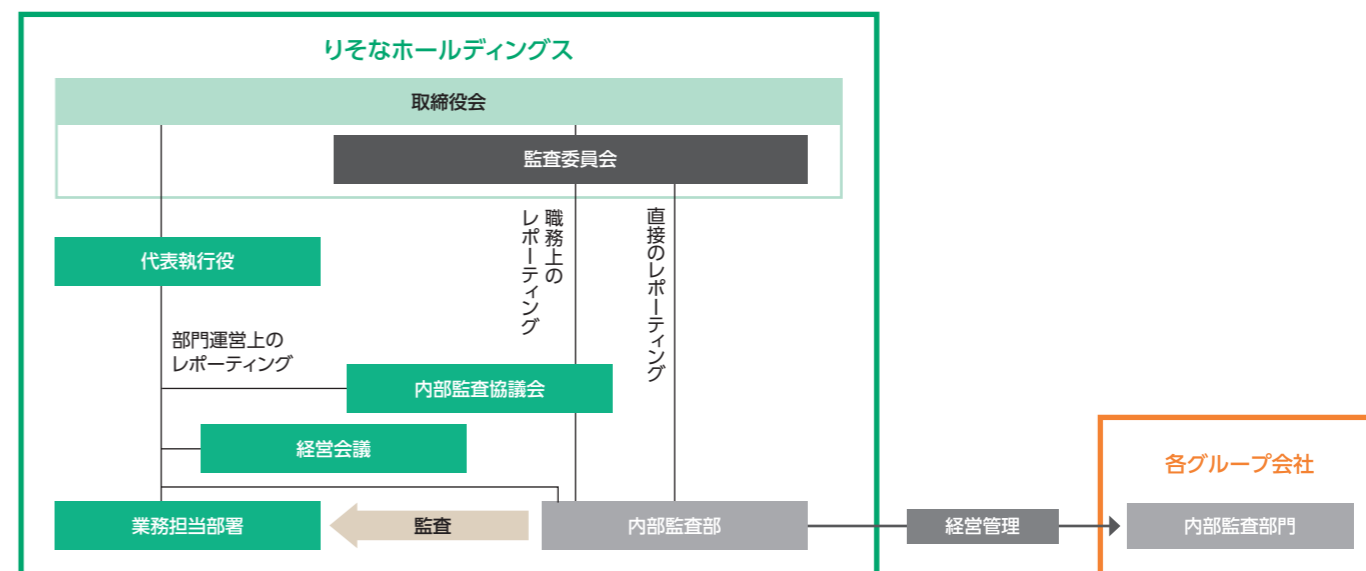
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

さらに、内部監査に関する重要事項を協議するなどのための機関として「経営会議」とは別に、当社には「内部監査協議会」を、各社には「監査会議」などを設置しています。

当社の内部監査部は、職務上のレポーティングラインは

取締役会・監査委員会とし、代表執行役への部門運営上のレポーティングラインとあわせて、内部監査の実効性を確保しています。また、監査委員会から内部監査部への直接のレポーティングラインを確保し、グループの代表執行役、代表取締役などに対する監督・牽制を強化しています。

#### りそなホールディングスの内部監査体制



### 機能・役割

具体的な監査の計画策定にあたっては、当社内部監査部が、当グループの内部監査の方針、対象、重点項目などを盛り込んだ当社および当グループの「内部監査基本計画」を策定し、監査委員会との協議のうえ、取締役会の承認を得ています。

各社の内部監査部署は、当社内部監査部の経営管理のもと、各社の「内部監査基本計画」を策定し、それぞれの取締役会の承認を得ています。

このように策定された「内部監査基本計画」に基づいて、当社および各社の内部監査部署は内部監査を実施しています。

また、実施した内部監査の結果などについては、当社においては、取締役会、監査委員会および代表執行役などへ報告されます。各社が実施した内部監査の結果などについては、各社の取締役会および監査役などに報告されるとともに、当社にも報告されます。